

Санкт-Петербургский государственный университет

Высшая школа менеджмента

## **НАУЧНЫЙ ДОКЛАД**

**С. Вилло**

# **КОРПОРАТИВНАЯ ВОСПРИИМЧИВОСТЬ К ОБЕСПОКОЕННОСТИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН: НЕОБРАТИМОСТЬ РЕШЕНИЙ И ПРИНЯТИЕ АЛЬТЕРНАТИВ**

**№ 18 (R)–2015**

Санкт-Петербург

2015

*С. Вилло. Корпоративная восприимчивость к обеспокоенности заинтересованных сторон: необратимость решений и принятие альтернатив. Научный доклад. № 18 (R)–2015. Высшая школа менеджмента, Санкт-Петербургский государственный университет: СПб, 2015.*

**Ключевые слова:** факторы корпоративной восприимчивости, необратимость корпоративного решения, восприимчивость компании к альтернативам

**Аннотация:** В докладе обсуждаются факторы, порождающие необратимость корпоративного решения, а также факторы восприимчивости компании к предлагаемым заинтересованными сторонами альтернативам. Необратимость корпоративного решения рассматривается на примере освоения нефтяного месторождения «Приразломное» группой компаний «Газпром», а предлагаемые заинтересованными сторонами альтернативы – на примере практик энергосбережения, на которых акцентировали внимание природоохранные организации. По результатам анализа, автор выделяет три группы внутриорганизационных факторов, порождающих необратимость решения компании и оказывающих влияние на восприимчивость компании к альтернативам, предлагаемым заинтересованными сторонами.

Софья Вилло, аспирант, кафедра стратегического и международного менеджмента, Высшая школа менеджмента, Санкт-Петербургский государственный университет  
*e-mail:* [villo.sofia@gmail.com](mailto:villo.sofia@gmail.com)

© Вилло С., 2015

© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2015

St. Petersburg State University  
Graduate School of Management

**WORKING PAPER**

**S. Villo**

**CORPORATE RESPONSIVENESS TO  
STAKEHOLDER RISK CONCERN:  
IRREVERSIBILITY OF DECISIONS  
AND ACCEPTANCE OF  
ALTERNATIVES**

**№ 18 (R)–2015**

Saint Petersburg

2015

*S. Villo*. Corporate responsiveness to stakeholder risk concern: irreversibility of decisions and acceptance of alternatives. Working Paper №18 (E)–2015. Graduate School of Management, St. Petersburg State University: SPb, 2015.

**Keywords and phrases:** corporate sensitivities factors, irreversibility corporate solutions, the susceptibility of the company to alternatives

**Abstract:** the paper discusses the factors that lead to irreversible corporate action, and the factors of susceptibility of the company to offer interested parties the alternatives. The irreversibility of the corporate decision is considered on the example of the development of the oil field “Prirazlomnoe” group of companies “Gazprom”, as proposed by stakeholders alternative – for example, energy saving practices, which drew the attention of environmental organizations. According to the analysis, the author distinguishes three groups internal organizational factors that affect the irreversibility of the decision of the company and influencing the susceptibility of the company to the alternatives proposed by stakeholders.

*S. Villo*, Doctoral Student, Strategic and International Management Department, Graduate School of Management Saint-Petersburg State University  
e-mail: [villo.sofia@gmail.com](mailto:villo.sofia@gmail.com)

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	7
Корпоративная восприимчивость к обеспокоенности заинтересованных сторон: обзор литературы .....	7
Методология исследования.....	8
Кейс Газпром/Арктика: альтернативы промышленным освоением Арктики, предлагаемые экологическими НКО.....	8
Основные результаты .....	10
1. Факторы, порождающие необратимость решения компании (на примере месторождения «Приразломное») .....	10
1.1. Доминирующие экономические критерии принятия решений .....	10
1.2. Следование политической воле .....	11
1.3. Элементы организационной культуры .....	13
2. Восприимчивость компании к предлагаемым заинтересованными сторонами альтернативам (на примере практик энергосбережения) .....	13
2.1. Доминирующие экономические критерии принятия решений .....	13
2.2. Следование политической воле .....	15
2.3. Воспринимаемая безальтернативность нефти .....	15
2.4. Элементы организационной культуры .....	16
Обсуждение полученных результатов .....	17
Выводы .....	17
Литература .....	18
Executive summary.....	20



## Введение

Любая компания может столкнуться с ситуацией, когда заинтересованные стороны ожидают, что действия компании окажут негативное воздействие на их благосостояние. В таких ситуациях возникает противоречие между компанией и её заинтересованными сторонами в отношении оценки присутствующего риска. Как следствие, такие ситуации заключают в себе как угрозы, так и возможности для компании. Во-первых, беспокойство заинтересованных сторон может оказаться обоснованной и предполагаемое ими негативное влияние всё-таки наступит (Di Norcia 1994, Palenchar, Hocke, Heath 2011, Simola 2005). В этом случае и компания, и заинтересованные стороны понесут определенные потери. В этой связи, в научной литературе обсуждаются возможные следствия для выстраивания этической политики действия компании (Palenchar, Hocke, Heath 2011, Simola 2005). Однако внимание исследователей не было привлечено к факторам, порождающим *необратимость* корпоративного решения – неспособность менеджеров представить принятие диаметрально-противоположных решений.

Во-вторых, предполагая определенное негативное влияние, обеспокоенные заинтересованными сторонами могут обозначать возможные альтернативы к принимаемым компанией решениям. Данные альтернативы в действительности могут оказаться более выгодными решениями, как для компании, так и для общества (Frooman 1999, Nutt 2004). Тем не менее в литературе по КСО практически отсутствует анализ факторов восприимчивости компании к предлагаемым заинтересованными сторонами альтернативам.

В докладе обсуждаются два этих взаимосвязанных вопроса и выявляются:

- *факторы, порождающие необратимость решений компании;*
- *факторы восприимчивости компании к предлагаемым заинтересованными сторонами альтернативам.*

Доклад имеет следующую структуру. В первой части делается краткий обзор литературы по факторам восприимчивости компании к обеспокоенности заинтересованных сторон. Во второй части представляется методология исследования. В третьей – описывается контекст исследования. В четвертой – представляются основные результаты анализа, а в пятой – обсуждаются полученные выводы.

### **Корпоративная восприимчивость к обеспокоенности заинтересованных сторон: обзор литературы**

В общем, в литературе по КСО, объяснение механизма корпоративной восприимчивости строится преимущественно на внешних факторах – атрибутах заинтересованных сторон (Mitchell, Agle, Wood 1997; Eesley, Lenox 2006), характеристиках проблемы как таковой (Jones 1991), наличием контроля над важными для организации ресурсами у заинтересованных сторон (Hendry 2005) и т.п.

В свою очередь, внутриорганизационные (или внутренние) факторы корпоративной восприимчивости рассматривались исследователями как минимум в двух контекстах. Во-первых, в связи с анализом причин реальных происшествий, в рамках которого авторы стремились выявить факторы, находящиеся внутри организации или сознания менеджеров, которые не позволили воспринять обеспокоенность заинтересованных сторон как обоснованную и в результате чего произошло то или иное негативное событие (техногенная катастрофа, банкротство банка и т.п.). Например, в качестве таких факторов выделялись чрезмерная уверенность менеджеров в себе (Ferrell, Fraedrich, 1997), доминирующие в организации экономические критерии принятия решений (Heimann, 1997) и т.п. Во-вторых, о целесообразности выделения внутренних факторов корпоративной восприимчивости начали говорить в контексте получения

возможностей от обеспокоенности заинтересованных сторон.<sup>1</sup> С позиции авторов данного направления исследований (см. напр. (Crilly, Sloan 2012, Bundy, Shropshire, Buchholtz 2013)), такие внутренние факторы как концептуализация стратегии фирмы или взаимоотношений фирмы и общества способны объяснить механизм корпоративной восприимчивости *в более полной мере*. Тем не менее, в целом, анализ внутренних факторов корпоративной восприимчивости представляет собой новое направление исследований и нуждается в эмпирическом анализе.

### **Методология исследования**

Основным методом теоретизирования выступает дискурс анализ, т.е. анализ шаблонов речи, которыми руководствуются люди участвуя или описывая свое участие в определенных аспектах социальной жизни. Отличительной чертой дискурс-анализа является предметное отношение к данным, при котором интерес представляет содержание текста как таковое, нежели чем его правдивость или достоверность (Potter, Wetherell 1987, Alasuutari 1995). В соответствии с данным положением, в исследовании обсуждаются возможные факторы, порождающие необратимость корпоративного решения по освоению нефтяного месторождения «Приразломное», а также *возможные* факторы восприимчивости компании к альтернативам, предлагаемые обеспокоенными природоохранными организациями. Тогда как оценка рациональности действий компании остается за пределами данного исследования. Основным критерием надежности для дискурс-анализа является *прозрачность* исследования (transparency). Соответствие данному критерию означает, что исследователь приводит цитаты, на основе которых он формирует выводы и таким образом предоставляет читателю возможность «протестировать» эти выводы. Помимо этого, (Jørgensen, Phillips 2002) предлагают руководствоваться критерием *прочности* (solidity), соответствие которому требует, чтобы исследователь выстраивал свои умозаключения на основе нескольких различных цитат. Наконец, не менее важным критерием является *полнота охвата* (comprehensiveness). Соответствие данному критерию требует, чтобы исследователь отразил в полной мере причинно-следственные взаимосвязи, которые имеют отношения к поставленному им вопросу и указал на противоречия, если таковые возникают. В то время как чаще всего дискурс анализ связывают с анализом архивных документов (пресс-релизов компании, отчетов, корпоративных журналов и т.п.), он может быть проведен и на основе материалов интервью. Как отмечала (Talja 1999), в материалах интервью также содержатся когнитивные причинно-следственные связи, которые респонденты выстраивают в отношении некоторых действий, процессов и других феноменов. В связи с этим, для целей исследования были использованы как архивные документы, так и материалы интервью, которые проводились с респондентами компании «Газпром нефть» и её дочерними предприятиями.

### **Кейс Газпром/Арктика: альтернативы промышленным освоением Арктики, предлагаемые экологическими НКО**

Обеспокоенными промышленным освоением Арктики были прежде всего «Союз охраны птиц России», «Фонд дикой природы России», «Гринпис России» и «Беллона-Мурманск». С точки зрения данных экологических НКО, итоги вторжения в «арктиче-

---

<sup>1</sup> Ситуации обеспокоенности действительно представляют для компании возможности [Bosch-Badia 2014; Bundy, Shropshire, Buchholtz 2013]. В зависимости от того, как компания отзывается на обеспокоенность заинтересованных сторон, она может улучшить свою репутацию, поправить положение на рынке и т.п. В пример часто приводится опыт компании New Belgium Brewing, которая увидела источник потенциальных возможностей в обеспокоенности своих заинтересованных сторон по поводу выбросов углерода при использовании угля. New Belgium Brewing стала первой компанией в США, чьи пивоваренные заводы полностью питались энергией ветра. Это стало её конкурентным преимуществом и позволило существенно улучшить репутацию.



скую кладовую» окажутся примерно следующими: «колоссальные финансовые вложения, экономически нерентабельная добыча нефти при ее незначительных запасах, загрязнение хрупкой природы Арктики с непредсказуемыми климатическими последствиями...». Не были экологи уверены и в обладании компанией контролем над чрезвычайными негативными событиями: «Вопрос здесь не в том, произойдет ли разлив нефти. А в том, когда он произойдет».

Возможные негативные экономические последствия волновали природоохранные организации не меньше, чем возможные негативные экологические последствия. Так, с позиции экологических НКО, себестоимость добычи нефти на Приразломном достаточно высокая – «около 30 долларов за баррель, без учета налога на добычу полезных ископаемых и таможенных пошлин». Ещё в 2012 г. экологи утверждали, что рентабельность проекта будет нулевой уже при стоимости нефти в 100 долларов за баррель, «а при падении цен до 50-60 долларов — проект вообще потеряет какой-либо смысл». Учитывая подобные возможные негативные последствия от промышленного освоения Арктики, экологи выступали за альтернативные действия. При этом, в качестве альтернатив промышленному освоению Арктики экологические НКО выделяли такие практики энергосбережения как:

- *улучшение состояния наземных нефтепроводов,*
- *увеличение коэффициента извлечения нефти,*
- *а также использование возобновляемых источников энергии.*

*Улучшение состояния наземных нефтепроводов* как альтернатива промышленному освоению Арктики обосновывалась тем, что «количество нефти, которая ежегодно проливается в России в результате аварий на нефтепроводах, сопоставимо с тем количеством, которое планирует добывать платформа «Приразломная» в течение года». Поэтому «это гораздо выгоднее, чем приступать к нефтегазовому освоению Арктического шельфа». В связи с началом добычи на месторождении «Приразломное», экологические НКО утверждали, что «первый миллион баррелей арктической нефти только кажется значительным результатом, а на деле, «миллион баррелей – это в 30 раз меньше, чем российские компании теряют каждый год из-за аварийных утечек нефти».

*Увеличение коэффициента извлечения нефти (КИН)* на уже существующих месторождениях обосновывалось экологами как альтернатива промышленному освоению Арктики тем, что эта практика позволит получить больше нефти, чем платформа «Приразломная» добудет за 10 лет:

.... *Повышение КИН до 0,37 позволит обеспечить на действующих месторождениях примерно 75 млн тонн нефти. Для сравнения: планируемое бурение на месторождении Приразломное будет обеспечивать 7 млн тонн нефти в год* (Совместное заявление экологических НКО, август 2011)

*Использование возобновляемых источников энергии (ВИЭ)* позиционировалось не только как альтернатива разработке нефтяных арктических проектов, но и как способ ухода экономики страны от сырьевой зависимости:

*Арктической нефти, чреватой колоссальными экологическими и экономическими рисками, есть куда более безопасные и экономически целесообразные альтернативы. У России – гигантский потенциал энергосбережения и развития возобновляемых источников энергии. Нашей и другим странам мира необходимо идти по пути снижения сырьевой зависимости, инновационного развития экономики и энергетики, а не гнаться за остатками углеводородов* (WWF, декабрь 2012).

В полной мере требования экологических НКО удовлетворены не были (российские компании не прекратили освоение нефтяных месторождений в Арктике). В следующих разделах обсудим какие факторы повлияли на необратимость принятого реше-

ния по освоению месторождения «Приразломного», а также восприимчивость компании к предлагаемым заинтересованными сторонами альтернативам.

## **Основные результаты**

### **1. Факторы, порождающие необратимость решения компании (на примере месторождения «Приразломное»)**

Как показало настоящее исследование, на необратимость решения компании могут повлиять три группы факторов.

#### **1.1. Доминирующие экономические критерии принятия решений**

Существенное влияние на необратимость принятого решения по освоению месторождения «Приразломное» оказали доминирующие в организации *экономические критерии принятия решений*. Поскольку экономические критерии принятия решений – формальные и неформальные – формулируются в терминах затрат/выгод, то определяющими факторами корпоративной восприимчивости оказались:

- *осязаемые будущие выгоды,*
- *и воспринимаемая поддержка государства.*

Осязаемые будущие выгоды измерялись *миллионами баррелей нефти*. С позиции компании, доступ к подобной ресурсной базе «обеспечивает «Газпром нефти» дополнительные рыночные преимущества» и обосновывает развитие не только проекта «Приразломное», но и других арктических проектов:

*«Газпром» уже получил примыкающий к Долгинскому северо-западный лицензионный участок, «Газпромнефть-Сахалин» готовится к разведке Северо-Врангелевского месторождения в Восточно-Сибирском и Чукотском море. И вряд ли это можно остановить какими-либо санкциями, тем более что европейский рынок от ARCO отказываться не намерен — это доказал первый же миллион баррелей, добытый на «Приразломной». А таких миллионов в этой пустынной и бескрайней Арктике еще очень и очень много (Корпоративный журнал «Газпром нефти», N8/115, октябрь 2014).*

Поддержка государства – ожидаемая и фактическая – оказывала не менее ошутимое влияние на необратимость принятого решения по разработке месторождения «Приразломного». Обоснование необходимости государственной поддержки можно встретить уже в самых ранних публикациях «Газпром нефть шельфа». При этом уверенность в государственной поддержке способствовала формированию особого восприятия, при котором опасения экологов о том, что проект может быть нерентабельным рассматриваются как *заниженные* или *необоснованные*. Например, в своём интервью, исполнительный директор «Газпром нефть шельфа» фактически заметил, что налоговые льготы делают «Приразломное» рентабельным проектом:

*– Экологи говорят, что освоение Приразломного нерентабельно...*

*– Что значит неэффективно? Сегодня налоговое законодательство и льготы, которые государство определяет для данного региона, дают эффект как для государства, так и для нас (Интервью с ген. директором «Газпром нефть шельфа», октябрь 2013, опубликовано на сайте «Газпром нефть шельфа»).*

Аналогичную точку зрения о позитивном влиянии государственной поддержки на рентабельность нефтяных месторождений можно заметить в интервью с Председателем правления «Газпром нефти», А. Дюковым. При этом, в качестве «самого пессимистичного сценария» А. Дюков выделял цену нефти в \$80 за баррель:

*Государство предоставило льготы при реализации крупных проектов, которые будут увеличиваться при снижении цен на нефть. Поэтому наши проекты могут выдержать и \$80 за баррель. Конечно, в этом случае будут нужны дополнительные заимствования, уменьшится объем собственного инвестиционного ресурса. Но даже при реализации самого пессимистич-*

ного сценария сокращение инвестиционной программы не будет принципиальным — максимум на 10%. (Интервью с председателем правления «Газпром нефти», опубликовано в корпоративном журнале «Газпром нефти» №3/110, 2014).

Таким образом, можно заключить, что восприятие государственной поддержки может существенно повлиять на осознание и восприятие экономических рисков. Примечателен и ещё один вывод — это влияние государственной поддержки на восприятие экономических рисков может усиливаться уверенностью менеджеров в себе. Вслед за приведенным выше ответом, Председателя правления «Газпром нефти» спросили, есть ли поводы для волнения и ответ на данный вопрос был следующим:

*Мы должны чувствовать себя уверенно. Наша компания устойчиво развивается, у нас есть цели, у нас есть стратегия, есть мотивированный персонал, развитая организационная структура, у нас есть общие ценности. Мы понимаем, что происходит в отрасли и как нужно реагировать на те или иные изменения, ведем себя проактивно. Поэтому сложности нас не пугают, мы видим результаты своей работы и можем с оптимизмом смотреть в будущее* (Интервью с председателем правления «Газпром нефти», опубликовано в корпоративном журнале «Газпром нефти» №3/110, 2014)

Таким образом, нет оснований отрицать что уверенность менеджеров в себе занижает восприятие экономических рисков. Полученный результат перекликается с исследованием (Li, Tang 2010), проведенным на базе китайских компаний. Как удалось установить (Li, Tang 2010), уверенность менеджеров в себе в купе с государственной поддержкой создает устойчивое впечатление, что предприятие справится с экономическими рисками. Однако эти факторы изменяют только восприятие экономических рисков, а не их фактическое присутствие или воздействие.

## 1.2. Следование политической воле

Возможно, в большей степени необратимость решения о продолжении проекта «Приразломного» была обусловлена *следованием политической воле*. Этот фактор, по сути, является одним из аспектов *безальтернативности* в принятии решений. Ни один из респондентов настоящего исследования не упоминал о разработке арктического шельфа как о решении компании. Отвечая на вопрос о том, как в компании возникла идея освоения нефтяных ресурсов арктического шельфа, респонденты отмечали, что соответствующая задача была поставлена государством. Например:

*Респ.ГН.: Идея разрабатывать шельф возникла не помню в какую ещё по счету пятилетку. Помню, что это было в первую пятилетку на 80-е годы. Это советский союз еще поставил задачу освоить шельф. Ну и она плавно перешла так сказать вместе с той командой, которая ещё в советское время решала эти вопросы. То есть задача освоения ресурсов шельфа была поставлена ещё советским союзом.*

*Авт.: Это была стратегическая за[дача]..?*

*Респ.ГН.: [Перебивает]. Это не стратегическая задача. На шельфе есть месторождения, в них можно добывать нефть и газ и это выгодно. Вот собственно и все причины, которые. Весь мир это делает, давайте и мы начнем. Такая короткая характеристика ситуации. Не надо быть великим стратегом, чтобы дойти до этой мысли. Проблема в том, что все 90-е годы проекты не были окупаемыми.*

*Авт.: А в последствии?*

*Респ.ГН.: Впоследствии рост цен на нефть изменил всю экономику этих проектов.*

Когда компания следует политической воле, она принимает решения, которые являются *внешним* по отношению к ней.<sup>2</sup> Например, респонденты «Газпром нефти» поясняли, что «здесь (в принятии решении по арктическим проектам) *очень много политики*». Обоснование таких решений выстраивается, соответственно, на характеристиках *страны*, нежели, чем компании. Так, некоторые из респондентов «Газпром нефти» указывали на то, что «у маленькой страны ресурсов освоить арктической шельф не хватит, ...у большой страны такие ресурсы есть». Аналогичную аргументацию можно встретить и в корпоративном журнале «Газпром нефти», где отмечается, что «больше всего возможностей для эффективного и безопасного освоения Арктики именно у России»:

*[В стране] есть уникальные наработки в военной навигации, гидрографии, океанографии, которые могут использоваться при реализации экономических проектов*» (Специальный выпуск корпоративного журнала «Газпром нефти» под заголовком «Арктика», приложение к № 10/107).

Однако, если аргументация принимаемого решения может звучать довольно убедительно и может оправдывать следование политической воле, на уровне конкретной компании может возникнуть ряд проблем. Например, может проявиться недостаток опыта, который по мнению респондентов «Газпром нефти» как раз и был основной причиной задержки реализации проекта «Приразломное».<sup>3</sup> Согласно ответам респондентов, в проекте возникли «масса технологических вопросов, которые никто никогда не решал» и «решения для них находились очень сложно»:

Респ.ГН.: *[Приразломная] должна была встать на месторождение на 15 лет раньше, а то и ещё раньше. Проект развивался очень неспешно. Более-менее какое-то внятное движение по нему пошло в середине нулевых, когда цены на нефть сильно выросли и в нём появился хоть какой-то экономический смысл. Но это не помешало так сказать ещё несколько раз перенести сроки запуска платформы.*

Авт.: *Чем была обусловлена задержка проекта?*

Респ.ГН.: *... отсутствием опыта, в основном.*

Авт.: *Чем компенсировалось отсутствие опыта?*

Респ.ГН.: *[Пауза 9 секунд]. Ну как? Были различные попытки привлечь одни западные компании, вторые западные компании. Была многолетняя дискуссия, в какой именно пропорции мы хотим построить эту платформу, хотим ли мы собрать её целиком на Севмаше или нам надо закупить какую-то часть за рубежом, и где собирать платформу окончательно и т.д. и т.п. В общем масса технологических вопросов, которые здесь по сути никто никогда не решал. Они встали в этом проекте. И решения для них находились очень сложно.*

---

<sup>2</sup> Хронология исторических событий после объявления о необходимости освоить арктический шельф будет следующей. В 1992 г. распоряжением правительства РФ будет учреждено ЗАО «Российская компания по освоению шельфа» («Росшельф»). Среди прочих организаций, состав учредителей будет включать «Севмаш» и «Газпром». В 1993 г., на основании Указа Президента, «Росшельф» получит лицензии сроком на 25 лет на право поиска, оценки залежей углеводородов и добычи нефти на Приразломном нефтяном месторождении и Штокмановском газоконденсатном месторождении. В 2002 г. будет создано ЗАО «Севморнефтегаз», совместное предприятие Роснефти и Газпрома. Это предприятие получит лицензии на пользование недрами Приразломного и Штокмановского месторождений. В 2004 г. «Роснефть» продаст «Газпрому» свою половину «Севморнефтегаза»; а в июне 2009 года ООО «Севморнефтегаз», 100 % акций которого теперь принадлежат «Газпрому», будет переименовано в ООО «Газпром нефть шельф».

<sup>3</sup> История задержек проекта «Приразломное» нашла свое отражение в публикациях природоохранных организаций. Например, в пресс-релизе «Начало добычи на Приразломном планируется ...», «Беллона» последовательно освещает (нереализованные) планы компании по запуску платформы «Приразломная», начиная с 2010 г.

Материал следующего раздела поможет выяснить почему развитие проекта продолжалось несмотря на затраты и отсутствие опыта.

### **1.3. Элементы организационной культуры**

На необратимость принятого решения по проекту «Приразломное» повлиял такой элемент организационной культуры как *эскалации приверженности* – желание продолжать проект во что бы то ни стало. Дело в том, что в своем развитии, проект «Приразломное» переходил из рук одного собственника в другие («Приразлом в Газроме, потом переходил в Роснефть, потом вернулся в Газпром, потом отделился в Газпром нефть»). Как поясняли респонденты, менеджерам было жалко бросать существующий задел и *поэтому* проект продолжался:

*... Никто не мог решиться бросить существующий задел. Все были настроены чтобы хоть так сказать уже несмотря на затраты это дело завершить. А так много там было непонятных решений и ошибок, и задержек, и нехватки финансирования. В общем проект развивался очень долго. Всё же менеджмент хотел его завершить* (интервью с респондентом «Газпром нефти», проведено автором).

Из ответа респондента можно заключить, что нежелание бросать существующий задел оправдывало затраты и «непонятные» решения. При этом, в качестве одного из возможных «непонятных» решений можно привести опыт с приобретением платформы Hutton, формирующую верхнюю часть «Приразломной». Приобретение платформы Hutton спровоцировало ряд сложностей в проекте, задержек и дополнительных затрат. Вначале на платформе обнаружились следы радиоактивного заражения (что потребовало предпринять соответствующие действия). Впоследствии, по итогам зимовок платформы Hutton в Мурманске и на «Севмаше», потребовалось демонтировать и заменить большинство оборудования, а также демонтировать и заменить на новые трубопроводы, воздухопроводы и кабели, и спроектировать заново жилой блок Hutton.<sup>4</sup>

Таким образом были выделены три группы факторов, от которых зависит необратимость корпоративного решения – доминирующие в организации экономические критерии принятия решений, следование политической воле и эскалация приверженности. В следующем разделе обсудим от каких факторов зависит восприимчивость компании к предлагаемым заинтересованными сторонами альтернативам и в какой степени они пересекаются или отличаются от перечисленных выше.

## **2. Восприимчивость компании к предлагаемым заинтересованными сторонами альтернативам (на примере практик энергосбережения)**

Как показало исследование, восприимчивость компании к предлагаемым заинтересованными сторонами альтернативам – которые мы рассматриваем на примере практик энергосбережения – могут определять четыре группы факторов.

### **2.1. Доминирующие экономические критерии принятия решений**

Прежде всего на восприимчивость компаний группы «Газпром» к практикам энергосбережения повлияли доминирующие в организации экономические критерии принятия решений. Поскольку экономические критерии формируются в терминах затрат/выгод, восприимчивость компании к практикам энергосбережения определялась:

- *осознанием будущих выгод,*
- *и воспринимаемой необходимостью государственных дотаций.*

*Осознание будущих выгод* влияло на восприимчивость компании к практикам энергосбережения довольно очевидным образом: высокие воспринимаемые выгоды делали

---

<sup>4</sup> [http://www.evasiljeva.ru/2013/10/blog-post\\_13.html](http://www.evasiljeva.ru/2013/10/blog-post_13.html)

компанию более восприимчивой, низкие – менее восприимчивой. Например, судя по ответам респондентов, компания не воспринимала высоких выгод от улучшения состояния нефтепроводов и поэтому не могла согласиться с тем, что эта практика может выступать альтернативой промышленному освоению Арктики. Конечно, респонденты «Газпром нефти» говорили о том, что улучшение состояние нефтепроводов – это не только цивилизованный способ ведения основных операций, но и источник выгод для компании (в плане снижения потерь продукции). Однако, в связи с тем, что крупных утечек на нефтепроводах не происходит, ожидать большего выигрыша – который мог бы быть сопоставим с освоением новых месторождений – не приходится:

*... Конечно, там есть случаи, когда утечки многолетние идут. Ну, когда жидкая субстанция, понимаете, есть небольшой свищ, она там протекает, утекает. Это всё конечно есть. Особенно на старых. Но сейчас все наши российские компании они постоянно ведут ... такая планомерная работа за состоянием труб. Вы, наверное, читали, что в начале 2000-х, в Усинске были, в республике Коми, была довольно крупная авария на нефтепроводах. И это одна из крупнейших в России аварий на нефтепроводах была. И там были задействованы действительно большие силы по ликвидации последствий этой аварии. Разлив был большой, северные реки пострадали, нерестовые, сёмозные. Но, такие случаи как бы больших разливов они не так уж часто случаются. Утечки, вот эти, да, наверное, где-то как-то. Но вот, я говорю, все компании они сейчас в основном ведут диагностику и ремонт постоянно. Им невыгодно терять свою продукцию. А то, что говорить о том, что если починить там все трубы и их нормально эксплуатировать и это заменит освоение новых месторождений, я не думаю, что это так. Масштабы несопоставимые (Интервью с респондентом «Газпром нефти», проведено автором).*

В отношении повышения КИН воспринимаемый выигрыш связывался с себестоимостью. Респонденты «Газпром нефти» не демонстрировали уверенности в том, что повышение КИН способно реально привести к выигрышу в себестоимости так, чтобы эта практика могла соперничать с освоением Арктических нефтяных месторождений. По их мнению, использование методов повышения КИН, напротив, способно привести к повышению себестоимости продукции:

*КИН это конечно ... Конечно, чем рачительнее эксплуатируется месторождение, чем больше из него извлекается запасов, тем оно понятно, что вроде как рационально и выгодно. Но мы же эксплуатируем месторождение, на какой-то стадии подходим к тому что, просто так качать уже нельзя. Надо использовать вторичные, а то и третичные методы повышения добычи. А эти все методы уже связаны с чем? Что, либо ведётся закачка в пласт хим. реактивов, горячая вода, пар ... разные методы. Они тоже с точки зрения технологий и экологии – они не безупречны. А уж с точки зрения экономики это вообще вопрос отдельный. Потому, что многократно сразу возрастает себестоимость добычи (Интервью с респондентом «Газпром нефти», проведено автором).*

Влияние государственных дотаций на восприимчивость компании к практикам энергосбережения также было довольно очевидным: при государственной поддержке – покрывающей необходимые затраты или их часть – компания будет более восприимчивой к практикам энергосбережения, в отсутствие государственной поддержки компания будет менее восприимчивой к практикам энергосбережения. Так, например, с позиции компании, для развития и использования методов повышения КИН необходима государственная поддержка, которая позволит преодолеть возможные трудности и осилить воспринимаемые экономические риски:

*Увеличение коэффициента извлечение нефти и повышение эффективности работы с запасами – задачи, над решением которых мы работаем постоянно. Однако для освоения ТРИЗ не всегда достаточно только новых технологий. Чтобы сделать разработку трудных запасов рентабельной, необходима и поддержка со стороны государства в виде применения специального налогового режима. Совмещение технологий и механизмов налогового стимулирования*

даст нам возможность вовлекать в разработку новые участки, обеспечивая рост объемов добычи (пресс-релиз «Газпром-нефти», февраль 2014).

Необходимость государственных дотаций высказывалась также и в отношении ВИЭ. С позиции менеджмента, использование ВИЭ возможно только при существенной поддержке со стороны государства. В противном случае, ВИЭ окажутся дороже чем традиционные источники энергии:

*[ВИЭ] это ОГРОМНЫЕ государственные дотации. <..> На сегодняшний день возобновляемые источники энергии пока дороже чем традиционные. И без государственных дотаций, налоговых каких-то льгот, они в экономическом плане конкуренции не выдерживают* (Интервью с респондентом «Газпром нефти», проведено автором).

## **2.2. Следование политической воле**

На восприимчивость компании к предлагаемым заинтересованным сторонам альтернативам повлиял такой фактор как *следование политической воле*. При этом смысл, который респонденты вкладывали в «политическую волю», был намного сильнее чем тот смысл, который закладывался в «государственную поддержку». Под политической волей, фактически, понималось *предписание к действию*.

«То есть это должна быть политическая воля государства», – говорили респонденты в отношении использования ВИЭ. Некоторые из них приводили в пример Германию, где, по их мнению, использование ВИЭ является результатом политической воли:

*... на сегодняшний день больше всего ветряков Германия у себя установила. Там целые поля у них с ветряками. Они там себе цель поставили – к 20-му году до 20% электроэнергии получать с возобновляемых источников. Но, Но, это же государственная программа. Она во многом политизирована д.т.ч. снизить зависимость от российского газа* (Интервью с респондентом «Газпром нефти», проведено автором).

Однако, примечателен тот факт, что влияние политической воли отмечалось и в отношении работ по улучшению состояния нефтепроводов. «Вы знаете, что такое политическая воля?» – был ответ на вопрос автора о том, когда компания будет интенсивнее заниматься сменой наземных нефтепроводов. При этом, ряд респондентов определяли политическую волю как «предписание государства».

## **2.3. Воспринимаемая безальтернативность нефти**

Этот фактор, как и следование политической воле, является характеристикой безальтернативности принятия решений. Воспринимаемая безальтернативность нефти существенным образом повлияла на восприимчивость компании к практикам энергосбережения как возможным альтернативам промышленного освоения Арктики. С позиции компании «реальной альтернативы нефти нет» и *поэтому* необходима разработка «Приразломного» месторождения. Например, в корпоративных журналах «Газпром нефти» отмечается:

*Что бы ни говорили сторонники использования альтернативного топлива, пока по совокупности всех параметров реальной альтернативы нефти нет. И вряд ли она появится в обозримой перспективе* (Корпоративный журнал «Газпром нефти» №6/113, июль/август 2014).

*Все слова о том, что нефть уходит в прошлое, не более чем благие пожелания. Пока мир не нашел реальную альтернативу черному золоту, борьба за обладание ресурсами будет продолжаться* (Корпоративный журнал «Газпром нефти» №3/90 апрель 2012).

Как можно догадаться, в большей степени данный фактор сказался на восприимчивости компании к использованию возобновляемых источников энергии, которые не рассматривалось в качестве отдельного вида бизнеса. В то же время, можно предполо-

жить некоторое позитивное влияние воспринимаемой безальтернативности нефти на такие практики энергосбережения как повышение коэффициента извлечения нефти и улучшение состояние нефтепроводов. Однако, как отмечалось ранее, на восприимчивость к последним существенно повлияли другие факторы.

## **2.4. Элементы организационной культуры**

Основным элементом организационной культуры, повлиявшим на восприимчивость компании к практикам энергосбережения стало понимание социальной и экологической ответственности бизнеса перед заинтересованными сторонами.

### ***Понимание ответственности перед окружающей природной средой***

Рассматриваемую организацию, в целом, отличал реактивный подход к охране окружающей среды – чаще всего компания реагировала на экологические проблемы, когда они становились очевидными, в ответ на усиление законодательства или в целях защиты репутации. Именно защита от возможных репутационных потерь послужила одним из основных мотивов к улучшению состояния наземных нефтепроводов. Такой вывод можно сделать, основываясь на содержании статьи «Алгоритм безаварийности» в корпоративном журнале «Газпром Нефти», в которой отказ от улучшения связывался с имиджевыми потерями и репутационными рисками:

*Чем грозят аварии на нефтепроводах, даже не магистральных, а более скромных по масштабам .... Прямые финансовые потери, ущерб окружающей среде и имиджу компании, что также в итоге выливается в убытки, — последствия могут быть весьма серьезными (корпоративный журнал «Газпром нефти» N3/90, апрель 2012).*

*компания сможет выполнить целевую программу надежности трубопроводов и, соответственно, снизить экономические и репутационные риски, связанные с авариями трубопроводов (корпоративный журнал «Газпром нефти» N3/90, апрель 2012).*

Реактивному подходу к охране окружающей среды соответствовало отношение к ВИЭ как к некоторым модным тенденциям. Данный момент существенно занижал восприятие ВИЭ в качестве альтернатив промышленному освоению Арктики. С позиции компании, ВИЭ – не более чем модная тема для разговора, о которой можно поговорить, но которая не может служить решением для проблемы исчезающих углеводородов. В корпоративном журнале «Сибирская нефть», возобновляемые источники энергии упоминаются в контексте заявлений, которые делают «истинные демократы», но которые на практике не реализуются:

*Барак Обама как истинный демократ и антипод клана Бушей (замеченного в неприкрытой симпатии к американским нефтяным гигантам) ... продолжает заявлять о необходимости развития альтернативной энергетики. Но пока — вперед на шельф (корпоративный журнал «Газпром нефти» N3/90, апрель 2012).*

### ***Понимание социальной ответственности бизнеса***

В рассматриваемой группе организаций, понимание социальной стороны ответственности бизнеса было проработано более глубоко в сравнении с экологической составляющей. Можно сказать, что осознание ответственности перед людьми носило более ярко выраженный характер, чем ответственность перед природой. Это обстоятельство не могло не сказаться на корпоративной восприимчивости к практикам энергосбережения. Например, респонденты исследования выделяли в качестве одного из мотивов для увеличения КИН необходимость снижения социальной напряженности в областях, где месторождения являются градообразующими:

*.... есть такое [Вуктыльское] месторождение в республике Коми. Оно эксплуатируется с 60-х годов. Оно газоконденсатное. И, конечно, когда в 60-е года вокруг этого всего месторождения там комсомольцы ехали по путёвкам, там туда-сюда, был построен город. Фактически месторождение – это градообразующее предприятие. И люди они там все на этом ра-*



ботали. Вот месторождение уже лет 10 как, а то и пятнадцать, в падающей стадии добычи. То есть оно действительно старое, оно изрядно выработанное. И там его до сих пор не ликвидируют, а да, применяют различные методы для того, чтобы эту социальную напряженность, связанную с городом там предотвратить вот это (Интервью с респондентом «Газпром нефти», проведено автором).

При таком обосновании необходимости в увеличении КИН, вопросы государственных дотаций или выигрыше в себестоимости не стояли на первом месте. Компания иначе определяла *контекст* принимаемого решения и ставила в приоритет иную задачу – снизить социальную напряженность.

### Обсуждение полученных результатов

Рассматривали два взаимосвязанных вопроса – факторы, порождающие необратимость корпоративного решения, в отношении которого может высказываться обеспокоенность заинтересованных сторон; а также факторы восприимчивости компании к предлагаемым заинтересованными сторонами альтернативам. По итогам проведенного анализа, можно выделить три группы факторов, от которых зависит необратимость решения компании, а также восприимчивость компании к предлагаемым заинтересованными сторонами альтернативам. Как следует из таблицы 1, к данным факторам относятся – доминирующие экономические критерии принятия решений, безальтернативность в принятии решений, а также элементы организационной культуры.

Таблица 1. Внутриорганизационные факторы корпоративной восприимчивости

	<b>Факторы, порождающие необратимость решения компании (на примере освоения месторождения «Приразломное»)</b>	<b>Восприимчивость компании к предлагаемым заинтересованными сторонами альтернативам (на примере практик энергосбережения)</b>
1	<b>Доминирование экономических критериев принятия решений</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• осязаемые будущие выгоды,</li> <li>• воспринимаемая поддержка государства.</li> </ul>	
2	<b>Безальтернативность в принятии решений</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Следование политической воле</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Следование политической воле</li> <li>• Воспринимаемая безальтернативность нефти</li> </ul>
3	<b>Элементы организационной культуры</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эскалация приверженности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понимание ответственности перед окружающей природной средой</li> <li>• Понимание социальной ответственности бизнеса</li> </ul>

Как можно заметить, два фактора – доминирующие в организации экономические критерии принятия решений и следование политической воле – определяют и необратимость принятого компанией решений и недостаточную восприимчивость компании к предлагаемым заинтересованными сторонами альтернативам. Концептуализация корпоративной социальной ответственности может объяснить восприимчивость компании к альтернативам, предлагаемым заинтересованными сторонами. Однако, не было обнаружено связи между широкой трактовкой КСО и необратимость принятого компанией решения, в отношении которого высказывается обеспокоенность заинтересованных сторон.

### Выводы

Результаты исследования позволяют сделать ряд полезных выводов с точки зрения теории и практики. Во-первых, были выделены внутриорганизационные факторы, порождающие необратимость корпоративного решения (и которое в связи с этим не изменяется несмотря на обеспокоенность заинтересованных сторон). Прежде всего, к

этим факторам относятся доминирующие в организации экономические критерии принятия решений, которые заставляют принимать решения исходя из осознания будущих выгод и воспринимаемая поддержка государства. При этом, уверенность в государственной поддержке существенно снижает воспринимаемые финансовые и экономические риски; и, как следствие, обуславливает восприятие необоснованной обеспокоенности заинтересованных сторон. Помимо этого, необратимость принятого решения существенно поддерживается таким элементом организационной культуры как эскалация приверженности – нежелание бросать существующий задел, которое оправдывает затраты по проекту и «непонятные» решения. Наконец, не менее существенное влияние оказывает такая характеристика безальтернативности в принятии решений как *следование политической воле*. При этом допустимо предположить, что в противном случае, решение компании может быть иным (со своими плюсами и минусами как для компании, так и для окружающей природной среды).

Во-вторых, были выделены внутриорганизационные факторы, которые могут определять восприимчивость компании к альтернативам, предлагаемым заинтересованными сторонами (данные альтернативы рассматривались на примере практик энергосбережения). Как было показано, на восприимчивость компании к предлагаемым заинтересованными сторонами альтернативам влияют доминирующие в организации экономические критерии принятия решений, которые – как и в предыдущем случае, – заставляют принимать решения исходя из осознания будущих выгод и воспринимаемой поддержки государства. Помимо этого, на восприимчивость компании к практикам энергосбережения влияние оказывает безальтернативность в принятии решений, складывающаяся из следования политической воле и восприятия безальтернативности нефти. Примечательно, что существенное влияние на восприимчивость компании к предлагаемым заинтересованными сторонами альтернативам оказывают такие элементы организационной культуры как понимание социальной ответственности бизнеса и ответственности перед окружающей природной средой. Как можно заключить, чем шире трактуется ответственность бизнеса, тем в большей степени компания готова воспринять предлагаемые заинтересованными сторонами альтернативы.

### Литература

«Газпром нефть» успешно реализует программу работы с трудноизвлекаемыми запасами // Пресс-релиз компании «Газпром нефть». 2013. URL: [http://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/1042404/?sphrase\\_id=152225](http://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/1042404/?sphrase_id=152225)

«Мы не знали их цели» // Интервью исполнительного директора ООО «Газпром нефть шельф» об акции Greenpeace. 2013. URL: <http://shelf-neft.gazprom.ru/press/about-company/2013/10/26/> (январь 2015)

«Мы понимаем, что происходит в отрасли и как нужно реагировать на изменения» // Интервью председателя правления «Газпром нефти» о влиянии внешних и внутренних факторов на бизнес компании. 2014. URL: <http://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2014-april/> (январь 2015)

«Сибирская нефть» N8/115 // Корпоративный журнал «Газпром нефти». 2014. URL: <http://www.gazprom-neft.ru> (январь 2015)

«Сибирская нефть» №6/113 // Корпоративный журнал «Газпром нефти». 2014. URL: <http://www.gazprom-neft.ru> (январь 2015)

Специальный выпуск «Арктика», «Сибирская нефть», приложение к № 10/107. 2013. // Корпоративный журнал «Газпром нефти». 2014. URL: <http://www.gazprom-neft.ru> (январь 2015)

«Сибирская нефть» №3/90 // Корпоративный журнал «Газпром нефти». 2012. URL: <http://www.gazprom-neft.ru> (январь 2015)

«Сибирская нефть» №3/110 // Корпоративный журнал «Газпром нефти». 2014. URL: <http://www.gazprom-neft.ru> (январь 2015)

- Alasuutari P. 1995. *Researching culture: qualitative method and cultural studies*. London: Sage
- Bosch-Badia M. T. et al. Corporate Social Responsibility from the Viewpoint of Social Risk // *Theoretical Economics Letters*. – 2014. – 4(8): 639-648
- Bundy J., Shropshire C., Buchholtz A. K. Strategic cognition and issue salience: Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns // *Academy of Management Review*. – 2013. – 38(3):352-376.
- Crilly D., Sloan P. Enterprise Logic: Explaining Corporate Attention to Stakeholders From the «Inside-Out» // *Strategic Management Journal*. 2012. 33(10):1174–1193.
- Di Norcia V. Ethics, Technology Development, and Innovations // *Business Ethics Quarterly*. – 1994. – 4(3):235-252.
- Eesley, C., Lenox, M. J. (2006). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*, 27(8): 765-781.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205.
- Hendry, J. R. (2005). Stakeholder influence strategies: An empirical exploration. *Journal of Business Ethics*, 61(1): 79-99.
- Jones T. M. Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model // *Academy of management review*. – 1991. – 16(2):366-395.
- Jørgensen M. W., Phillips L. J. 2002. *Discourse analysis as theory and method*. London: Sage Publications
- Ferrell O. C., Fraedrich J. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Boston: Houghton Mifflin College Div., 1997.
- Heimann C. F. *Acceptable Risks: Politics, Policy, and Risky Technologies*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1997.
- Li, J., Tang, Y. I. CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*. 2010. 53(1): 45-68.
- Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts // *Academy of management review*. – 1997. – 22(4):853-886.
- Nutt, P. C. Expanding the search for alternatives during strategic decision-making. *The Academy of Management Executive*. 2004. 18(4): 13-28.
- Palenchar M. J., Hocke T. M., Heath R. L. Risk Communication and Corporate Social Responsibility // *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. – 2011. P.188-207.
- Potter, J., Wetherell, M. 1987. *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. London: Sage Publications.
- Simola S. Concepts of Care in Organizational Crisis Prevention // *Journal of Business Ethics*. 2005. 62(4):341–353.
- Talja S. Analyzing qualitative interview data: The discourse analytic method // *Library & information science research*. – 1999. – 21(4):459-477.

## Executive summary

In this paper we examined a company in a situation of stakeholder risk concern when stakeholders expect or assume some negative impact on their welfare. In such situations stakeholders have their own evaluation of riskiness of company's actions which is higher than corporate evaluation and makes them concerned for that very reason. The problem is that stakeholders might be right in their assessment evaluation of riskiness of company's actions. Even more, stakeholders might be right about what managers of a company could possibly do instead of what they are currently doing and what makes stakeholders concerned. In other words, stakeholders might be right about the alternative corporate decisions or behavior. Given that, we were interested in the two related questions:

- What factors influence irreversibility of corporate decisions?
- What factors influence corporate responsiveness to the alternatives proposed by concerned stakeholders?

We analyzed the above-stated problem on the example of Gazprom/Arctic case. Below are the core results of the study that might have interesting managerial implications.

**Irreversibility of corporate decisions.** First, we discovered that irreversibility of corporate decisions is driven by the dominant economic criteria, which force managers to make decisions based solely on the perceived costs and benefits. Putting differently, if managers respect economic criteria and are confident that somehow costs are covered they are unlikely to consider changes in the decisions they make. Why this might be a problem? Suppose managerial confidence streams from perceived government support. As we found during the study alleged government support significantly reduces perceived financial and economic risks. But, only their perception, not their existence. Stakeholder concerns about those risks might seem managers as unreasonable. Yet stakeholders might be right. Further, irreversibility of decisions is strongly supported by escalation of commitment – a desire to continue and finish a project because of the costs that have already been made. This study underlines the very nature of escalation of commitment and links it to the dominant economic decision making criteria. Finally, irreversibility of corporate decisions might stream from the culturally accepted norm in organization not to consider alternatives in case a decision reflects a political will.

**Corporate responsiveness to alternatives.** First, we found the negative influence of dominant economic decision-making criteria on corporate responsiveness to alternatives that concerned stakeholders might propose. Secondly, we discovered that a barrier to the acceptance of alternatives might lie in the culturally accepted norm not to consider alternatives in case a decision reflects a political will. Same time we found a remarkable positive influence that broad conceptualization of social responsibility of business has on corporate responsiveness to alternatives. The broader the conceptualization of CSR in a firm the more contexts managers see. (And by context we mean the number and range of issues that managers identify). Defining a context of a decision is a step prior to making a decision. Depending on how a context is defined, corporate responsiveness to alternatives would be either positive or negative.

**In conclusion.** In general, the study shows that both irreversibility of corporate decisions and corporate responsiveness to alternatives have their roots in organizational culture. That means if managers want to change the mechanism of corporate responsiveness they should pay more attention to what they think about a particular issue rather than evaluate issue-holders.